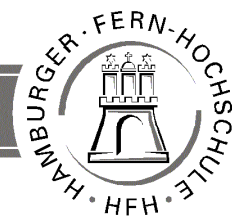


Klausur – Aufgaben



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMH-P12-070623
Datum	23.06.2007

Die Klausur besteht aus 5 Aufgabenblöcken, von denen alle zu lösen sind.

Ihnen stehen 120 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden.

Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

Bearbeitungszeit: 120 Minuten
Anzahl der Aufgaben: 5
Höchstpunktzahl: 100
zulässige Hilfsmittel: keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
Max. erreichbare Punkte	25	24	10	25	16	100

Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Aufgabenblock 1: Management und Führung

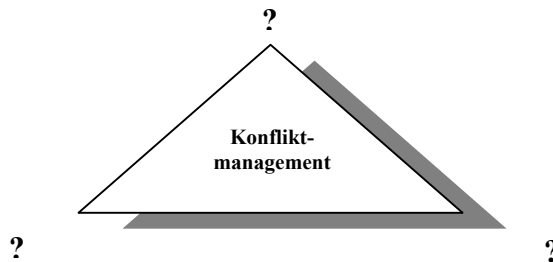
25 Punkte

- a) Beschreiben Sie, was das Menschenbild des Taylorismus zur Motivation von Mitarbeitern aussagt. 5 Punkte
- b) Der Management-Trainer und Autor Reinhard Sprenger sagt „Alles motivieren demotiviert“ und bezeichnet die „Bedrohung“ als eine von fünf Techniken, mit denen Mitarbeiter motiviert werden sollen. Nennen Sie drei der vier anderen Motivationstechniken und die jeweils zugehörigen möglichen negativen Auswirkungen. 12 Punkte
- c) Unter dem Leitsatz „Fordern statt Verführen“ nennt Sprenger Führungsaufgaben, deren Anwendung eine Demotivation verhindern kann. Beschreiben Sie eine der beiden Führungsaufgaben: „Fordern“ oder „Freiräume geben“. 8 Punkte

Aufgabenblock 2: Konfliktmanagement

24 Punkte

- a) Drei wesentliche Bausteine sind notwendig, die zu einem gelungenen Konfliktmanagement in Unternehmen beitragen. Benennen Sie die drei Bausteine, welche im Schaubild an Stelle der Fragezeichen stehen. 6 Punkte



- b) Erläutern Sie zwei der drei Bausteine. 12 Punkte
- c) Welchen „Sinn“ haben Konflikte in einer Organisation? Nennen Sie sechs Aspekte. 6 Punkte

Aufgabenblock 3: Personalmanagement

10 Punkte

- a) Nennen Sie fünf Merkmale einer ethisch fundierten Führung. 5 Punkte
- b) Auf einer Betriebsversammlung wird erklärt, dass in den gegenwärtigen Zeiten, welche durch Sparzwänge in den Krankenhäusern gekennzeichnet seien, die Unternehmensethik vor allem dem Überleben des Hauses und damit dem Erhalt der Arbeitsplätze verpflichtet sei. Unter diesem Gesichtspunkt seien letztlich alle Personalreduzierungen gerechtfertigt, welche schließlich diesen beiden Zielen dienen. Argumentieren Sie mit einer ethischen Betrachtung dagegen. 5 Punkte

Aufgabenblock 4: Qualitätsmanagement

25 Punkte

Sie sind die neue Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes. Bisher wurden Patientenbeschwerden nicht systematisch ausgewertet, sondern erst bei konflikthaften Zuspitzungen ernstgenommen. Beschwerden wurden oftmals als Vorwürfe an das Personal weitergegeben. Kürzlich kam es zu einer lautstarken Auseinandersetzung zwischen einem „schwierigen“ Patienten und einer Pflegekraft. Der Patient warf der Pflegekraft vor, während der Pflege zu oft Telefonate entgegen zu nehmen. Die Pflegekraft bot dem Patienten daraufhin an, eine medikamentöse Behandlung mit Beruhigungsmitteln zu veranlassen, um ihn vor ungesunden Erregungszuständen zu schützen. In der Folge äußert sich der Patient verunsichert gegenüber anderen Teammitgliedern. Die betroffene Pflegekraft bittet um solidarische Unterstützung des Teams und bespricht das Thema mit dem Hausarzt. Dieser wendet sich an die Leitung des Pflegedienstes mit der Aufforderung, eine nichtmedikamentöse Konfliktlösung zu finden. Nach erheblichen Unruhen im Team und mehreren Gesprächen mit den Angehörigen des Patienten, welche bereits einen Wechsel des Pflegedienstes in Betracht ziehen, lässt sich die Situation beruhigen.

Sie werden daraufhin beauftragt, ein Beschwerdemanagement zu etablieren. Erstellen Sie hierzu eine Auflistung der wichtigsten Aspekte und nehmen dabei auch Bezug auf das Fallbeispiel.

Aufgabenblock 5: Kommunikation

16 Punkte

- a) Beschreiben Sie, was Sie im Zusammenhang mit Kommunikation unter Feedback verstehen. 4 Punkte
- b) Nennen und beschreiben Sie vier Regeln für das Geben von Feedback. 12 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Pflegemanagement II
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-PMH-P12-070623
Datum	23.06.2007

Um größtmögliche Gerechtigkeit zu erreichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben zu finden. Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere als die als richtig angegebene Lösung, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben. Richtige Gedanken und Lösungsansätze sollten positiv bewertet werden.

Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen.

50 % der insgesamt zu erreichenden Punktzahl (hier also 50 Punkte von 100 möglichen) reichen aus, um die Klausur erfolgreich zu bestehen.

Die differenzierte Bewertung in Noten nehmen Sie nach folgendem Bewertungsschema vor:

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
Max. erreichbare Punkte	25	24	10	25	16	100

Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

04.07.2007

bei Ihrem Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der Abgabetermin ist **unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrum anzuzeigen.

Lösung Aufgabenblock 1

25 Punkte

- a) **Motivation im Menschenbild des Taylorismus** (SB 2, S. 15) **5 Punkte**
- Im Taylorismus muss der Mitarbeiter motiviert werden, weil er an sich „faul“ ist und nur eigene Ziele verfolgt. Er leistet nur einen Teil dessen, was er eigentlich kann und erfüllt somit nicht zu 100% den Vertrag. Der Mitarbeiter muss daher kontrolliert und je nach Lage belohnt oder bestraft werden.

- b) **Motivationstechniken neben „Bedrohung“** (SB 2, S. 16) **max. 12 Punkte**
- Bestrafung (bewirkt: Angst, Ärger, Flucht) je Technik 1,
 - Bestechung (bewirkt: beschädigte Selbstachtung, Misstrauen) je beschriebener
 - Belohnung (kann süchtig machen nach immer mehr; richtet Aufmerksamkeit auf die Prämie, nicht auf die Tätigkeit) Auswirkung
 - Belobigung (bewirkt: Gefühl, manipuliert zu werden; man spürt die Absicht und ist verstimmt) 3 Punkte

- c) **Gestaltung von Führungsaufgaben laut Sprenger** (SB 2, S. 16 und 17) **8 Punkte**

„Fordern“:

- Vorgesetzte haben das Recht und die Pflicht, klare Forderungen zu stellen.
- Vereinbarungen treffen und diese kontrollieren.
- Ziele bzw. Leistungen mit den Mitarbeitern vereinbaren und die Zielerreichung kontrollieren.
- Dialogische Einstellung, dialogisches Verhalten.
- Grundsätzliche innere Einstellung, dass Wahrnehmung zweier Menschen unterschiedlich sein kann.
- Wohlwollendes und aufmerksames Zuhören.
- Nicht mit vorgefasster Meinung in die Sitzung gehen.

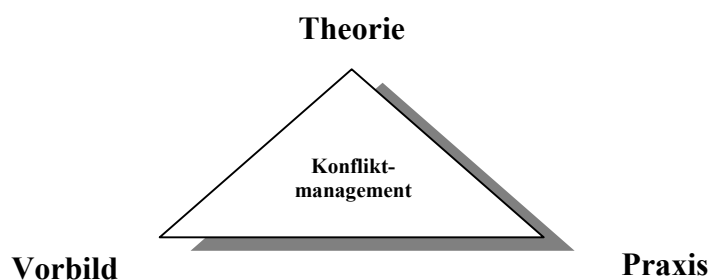
„Freiräume geben“:

- Wahlmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Entscheidungsspielraum innerhalb des Aufgabenbereiches.
- Nicht-zwingende Richtlinien und Vorschriften streichen.
- Zeit für kreative Tätigkeiten.
- Zeit für lebenslanges Lernen.
- Freiräume muss man sich erobern.

Lösung Aufgabenblock 2

24 Punkte

- a) **Die drei wesentlichen Bausteine für ein gelungenes Konflikt ritual** (SB 4, S. 7) **6 Punkte**
- je 2 pro Baustein



b) Erläuterung der Bausteine (SB 4, S. 7)

max. 12 Punkte
je Baustein
6 Punkte

Nur zwei der drei Bausteine sollen erläutert werden. Auch andere als die aus dem Studienbrief zitierten Lösungen können die volle Punktzahl erhalten, soweit sie schlüssig sind.

- **Theorie:** Mitarbeiter brauchen einen theoretischen Hintergrund für den Umgang mit Konflikten. Dazu gehört es, sowohl Konflikttheorien, als auch Kommunikationsmodelle zu kennen. Die *Transaktionsanalyse* oder das *Sender-Empfänger-Modell* sind Methoden, die dabei helfen, Konflikte erfolgreich zu bewältigen. Falls das Wissen darüber erweitert werden soll, ist eine kommunikationsspezifische Fort- oder Weiterbildung sinnvoll.
- **Vorbild:** Mitarbeiter brauchen Vorbilder/Modelle, wie mit Konflikten umgegangen werden kann. Dazu bedienen sie sich ihrer Vorgesetzten aus dem Unternehmen. U.a. durch formulierte und vorgegebene Leitbilder werden andere und neue Umgangsformen eines möglichen Konfliktmanagements vorgegeben.
- **Praxis:** Mitarbeiter wie Führungspersonen brauchen praktische Erfahrungen im Umgang mit Konflikten. Dazu ist es notwendig, sich selbst als Person zu erfahren, seinen eigenen Umgang mit Konflikten zu reflektieren und seine Gefühle einschätzen zu lernen. Nur so können künftig Mitarbeiter im beruflichen Alltag Konflikte bewältigen und zum Wohle der Kollegen und der Kunden handeln.

c) „Sinn“ von Konflikten in einer Organisation (SB 4, S. 6)

max. 6 Punkte

Auch andere sinngemäß richtige Umschreibungen können Punkte erhalten.

- Konflikte machen Unterschiede deutlich (1P.) und stellen Einheiten wieder her (1P.).
- Das Auseinandersetzen mit Konflikten kann die Gruppeneinheit (1P.) wieder herstellen, indem die Unterschiede überwunden (1P.) werden.
- Durch das bewusste Auseinandersetzen (1P.) mit der Komplexität von Konflikten lernt man die Vielfältigkeit der Ansichten (1P.) kennen. Es werden Bedürfnisse deutlich (1P.), sowie die Unterschiedlichkeit der Personen (1P.).
- Konflikte bewirken Veränderung (1P.), Weiterentwicklung der Gruppe (1P.) und der Organisation (1P.).

Lösung Aufgabenblock 3

10 Punkte

a) Merkmale einer ethisch fundierten Führung (SB 5, S. 38, 47 und 60)

max. 5 Punkte
1 Punkt
je Merkmal

Andere sinnvolle Beschreibungen können auch bepunktet werden.

Ethisch fundiert ist die Personalführung, wenn unter anderem fremde Würde und Freiheit respektiert werden, Konfliktfähigkeit des Führenden entwickelt ist, das Gewissensurteil des Geführten respektiert wird, die Identifikation des Geführten mit der eigenen Einrichtung begünstigt wird und Kommunikationsstörungen erkannt und vermieden werden.

b) Ethische Argumentation gegen Personalreduzierungen

5 Punkte

Aus ethischen Überlegungen heraus kann auch argumentiert werden, dass der Betrieb eines Krankenhauses, in welchem aufgrund der finanziellen Situation menschenunwürdige Bedingungen für die dort Arbeitenden und Gepflegten herrschen, nicht statthaft ist. Damit gibt es also eine ethische Grenze für mögliche Personalreduzierungen. *[Gesetzliche Regelungen trifft z. B. das Arbeitsschutzgesetz.]*

Lösung Aufgabenblock 4

25 Punkte

Beschwerdemanagement (SB 3, S. 28 ff.)

25 Punkte

Die im Folgenden genannten Aspekte stellen eine Orientierung dar; auch andere Gedanken können mit Punkten gewertet werden; für die volle Punktezahl müssen aber einige für das Beispiel wichtige Aspekte genannt werden, die im nachfolgenden Lösungstext unterstrichen sind.

Die besonderen **Rahmenbedingungen** sind zu berücksichtigen.

- Bisher gab es kein systematisches Beschwerdemanagement; es ist daher sowohl bei den Patienten, als auch beim Personal mit Anlaufschwierigkeiten bei dessen Einführung zu rechnen.
- Unzufriedene Kunden beschwerten sich häufig nicht.
- Die Patienten eines ambulanten Pflegedienstes stehen in einer besonderen Abhängigkeitssituation, da die sie besuchenden Pflegenden oft über lange Zeit die selben sind.
- In der beschriebenen Situation muss eventuell bei verschiedenen Kunden das Vertrauen in die Beschwerdemöglichkeit zurückgewonnen werden.
- Niedrige Beschwerderaten können nicht als Erfolgsfaktor gewertet werden.

Beschwerden sollten als Chance verstanden werden, sie bieten eine wichtige Informationsquelle für die Organisation.

- Wie mit Beschwerden umgegangen wird, hängt aber von der etablierten Fehler-Kultur des Dienstes ab.
- Mit Beschwerden konstruktiv umzugehen ist kein leichtes Unterfangen.
- Beschwerden werden oft als Kritik oder Zumutung empfunden, welche verletzend wirkt.
- Bei Dienstleistungen lassen sich erbrachte Leistungen selten von den Leistungserbringern trennen.
- Kritik wird schnell persönlich genommen, es kann zu Abwehrreaktionen kommen.
- Es kann hilfreich sein, einen so sensiblen Prozess mit Supervision zu begleiten.
- Eventuell besteht die Neigung, sich statt auf die Inhalte der Kritik einzulassen, deren Relevanz zu diskutieren oder die Legitimation und Kompetenz bzw. Persönlichkeit des Beschwerdeführers zu hinterfragen.
- Auf diese Weise ist ein Konflikt vorprogrammiert.
- Beschwerdemanagement ist auch Konfliktmanagement und braucht gegebenenfalls entsprechende Verfahrensanteile.
- Im Konfliktfalle treten die Sachverhalte, welche der Beschwerde zugrunde liegen, oft in den Hintergrund.

Es ist ratsam, ein aktives, **systematisches Beschwerdemanagement** zu installieren.

- Damit verbunden ist die zügige und effektive Bearbeitung von Beschwerden,
- womit Verstimmungen und Missverständnisse, welche den Arbeitsalltag beeinträchtigen, minimiert werden.
- Die Mitarbeiter erhalten eine Orientierungshilfe, um sich schwierigen Situationen zu stellen.
- Die Entwicklung von Problemlösungskompetenzen stellt eine grundlegende Möglichkeit dar, kritische Situationen im betrieblichen Umfeld besser zu bewältigen.
- Die Lernfähigkeit des Gesamtbetriebes wird dadurch gefördert, dass die Mitarbeiter angehalten werden, sich in systematischer Weise mit Fehlern auseinander zu setzen.

Neben einem entsprechenden kundenfreundlichen Klima müssen **organisatorische Voraussetzungen** geschaffen werden:

- Wie systematisch sollen Reklamationen erfasst werden,
- welche Methoden werden hierzu eingesetzt,
- wer erfasst Reklamationen,
- in welchem Gremium werden diese behandelt,
- welche Unterstützung erfahren die Kunden, welche Unterstützung erfahren die Beschäftigten (eventuell sind Beschwerden auch ungerechtfertigt).

Unter Berücksichtigung der Prozessqualität müssen **Verfahrensanweisungen und Standards** für eine effektive und systematische Beschwerdebearbeitung entwickelt werden. Dazu gehören:

- Schulung der Gesprächsführungskompetenz
- Klärung der Abläufe
- Festlegung von Rückmeldungs- und Bearbeitungsfristen
- Dokumentation

Für ein nachhaltiges Beschwerdemanagement brauchen Einrichtungen leitungsbereite und vorbildliche Führungskräfte. Denn die Einführung eines Beschwerdemanagements erfordert

Überzeugungskraft, die enge Begleitung der Mitarbeiter sowie regelmäßige Kontrollen. Aktives Beschwerdemanagement wird von der Leitung vorgelebt. Sie ist Vorbild im Umgang mit internen Beschwerden. Nur wenn die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter ernst genommen werden, kann umgekehrt von den Mitarbeitern erwartet werden, dass sie die Probleme der Kunden ernst nehmen.

Lösung Aufgabenblock 5

16 Punkte

a) Feedback (SB 1, S. 48)

4 Punkte

Feedback ist – vereinfachend verstanden – eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

b) Regeln für das Geben von Feedback (SB 1, S. 49)

max. 12 Punkte

(je 3 Punkte pro Regel mit Erläuterung)

- Beschreibend nicht wertend: Der Gesprächspartner beschreibt seine eigenen Reaktionen und überlässt es dem anderen, diese Informationen nach seinem Gutdünken zu verwenden; er unterlässt moralische Bewertungen und vermindert im anderen den Drang, sich zu verteidigen.
- Konkret nicht allgemein: Der Gesprächspartner versucht, bei der konkreten Situation zu bleiben und nicht darin zu verfallen, dem anderen das zu sagen, was man ihm immer schon einmal sagen wollte.
- Angemessen nicht zerstörend: Der Gesprächspartner berücksichtigt die Bedürfnisse und Gefühle des anderen, der diese Informationen erhält.
- Brauchbar: Der Gesprächspartner bezieht sein Feedback auf Verhaltensweisen, die der Empfänger zu ändern fähig ist, ansonsten ist es frustrierend.
- Erbeten nicht aufgezwungen: Feedback ist am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst die Frage formuliert hat, auf die der andere dann antwortet.
- Zeitpunkt: Am wirksamsten ist Feedback, wenn die Zeit zwischen Verhalten und Information so kurz wie möglich ist. Aber auch Gegebenheiten, wie Bereitschaft der Person, müssen berücksichtigt werden.
- Klar und genau formuliert: Dies kann man überprüfen, indem man als Empfänger das erhaltene Feedback mit eigenen Worten wiederholt.
- Offen: Feedback schließt auch das Eingeständnis ein, dass man sich selbst irren kann. Feedback ist keine objektive Feststellung, sondern eine subjektive Rückmeldung.